

Conclusions et recommandations du Rapport sur la Perception des Partenaires bénéficiaires 2018 pour Foundation for a Just Society

Document établi par le Center for Effective Philanthropy

En février et mars 2018, le Center for Effective Philanthropy (CEP) a réalisé une enquête auprès des partenaires bénéficiaires de Foundation for a Just Society (« FJS ») ayant atteint un taux de participation de 83 %. Le présent document énonce les recommandations et conclusions principales du rapport sur la perception des partenaires bénéficiaires (« Grantee Perception Report » ou GPR) de FJS. La perception de ces partenaires bénéficiaires doit être interprétée à la lumière des objectifs et de la stratégie de la fondation.

Vue d'ensemble

Dans l'ensemble, les partenaires bénéficiaires ont attribué à FJS un score comparable ou supérieur à celui d'un financeur typique de la base de données comparative du CEP. En particulier, ils soulignent la valeur de l'approche « unique » et « progressiste » de la fondation. Ils considèrent FJS comme une alliée et applaudissent son leadership philanthropique : ils la décrivent comme « un excellent modèle pour le monde des fondations ». Ce sentiment commun que l'approche de FJS est unique découle de diverses perceptions du fort impact de la fondation sur les organisations bénéficiaires des financements et sur les domaines dans lesquels elles travaillent, d'une excellente compréhension du travail des partenaires bénéficiaires et de relations exceptionnellement fortes qui la lient à ces partenaires. Tous ces éléments sont expliqués plus en détail ci-après.

Au-delà des évaluations dans l'ensemble positives, certains groupes considèrent FJS de façon encore plus positive que d'autres organismes. Les partenaires bénéficiaires qui sont en relation avec FJS depuis quatre ans ou plus lui ont attribué des scores beaucoup plus élevés que ceux qui travaillent avec elle depuis moins longtemps pour plusieurs mesures de l'enquête. Par ailleurs, ceux qui se trouvent en Amérique centrale et en Afrique de l'Ouest francophone ont tendance à attribuer de meilleurs scores que ceux situés dans d'autres régions pour de nombreuses mesures de l'enquête. Ces différences sont détaillées dans le rapport en ligne interactif de la fondation.

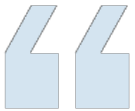
Une excellente compréhension des organisations bénéficiaires et un fort impact sur celles-ci

Globalement, les scores indiquent que FJS a un impact profond sur les organisations des partenaires bénéficiaires et sur la construction d'un mouvement qui facilitera un changement structurel à long terme.

- ▶ FJS enregistre des scores plus élevés que ceux que l'on rencontre habituellement et qui se situent dans les 15 % les plus élevés de la base de données du CEP en raison de l'impact de la fondation sur les organisations des partenaires bénéficiaires, de sa compréhension de leurs objectifs et stratégies organisationnels, et de l'amélioration de la capacité des partenaires bénéficiaires à maintenir le travail financé par la fondation.

- ▶ Au-delà du renforcement des organisations individuelles, presque tous les partenaires bénéficiaires (92 %) sont tout à fait d'accord pour dire que les financements de FJS renforcent l'infrastructure des mouvements pour la justice sociale.
- ▶ Les scores attribués à FJS pour la compréhension globale des aspects du travail des partenaires bénéficiaires sont également plus élevés que ceux des financeurs typiques. Cette mesure synthétique comprend sept mesures corrélées, y compris la compréhension des organisations des partenaires bénéficiaires, de leur domaine, du contexte dans lequel ils travaillent et de leurs bénéficiaires. Dans la recherche du CEP, cette mesure constitue l'indicateur le plus important des relations entre les financeurs et leurs bénéficiaires.
 - Il est important de noter que les partenaires bénéficiaires de FJS qui ont été en relation avec la fondation depuis quatre ans ou plus ont attribué un score plus positif que celui attribué à 97 % des autres financeurs pour cette mesure de la compréhension globale.
- ▶ En particulier, les scores attribués par les partenaires bénéficiaires indiquent que la compréhension de FJS du contexte dans lequel ils se trouvent et de leurs bénéficiaires visés est excellente. Ils attribuent à la fondation un score plus élevé que celui attribué aux financeurs typiques pour sa compréhension des facteurs sociaux, culturels et socio-économiques qui affectent leur travail, ainsi que pour sa compréhension des besoins exprimés par leurs bénéficiaires.
- ▶ De façon similaire, FJS se situe dans les 2 % des financeurs les mieux notés de la base de données du CEP en ce qui concerne la mesure dans laquelle ses priorités de financement reflètent une vraie compréhension des besoins des bénéficiaires visés. Ce score exceptionnel place FJS parmi les trois financeurs les mieux notés sur cette mesure dans la base de données du CEP.
- ▶ Les commentaires et les scores des partenaires bénéficiaires suggèrent également que les caractéristiques de l'octroi de financements par FJS contribuent à impacter et à renforcer leurs organisations. Globalement, comparée à un financeur typique, FJS attribue des financements plus importants et sur une période de temps plus longue, et apporte davantage de soutien au fonctionnement général des organisations. Les partenaires bénéficiaires qui reçoivent des financements à six chiffres sur plusieurs années et de soutien au fonctionnement général évaluent l'impact de FJS sur leur organisation beaucoup plus positivement.
 - Les partenaires bénéficiaires insistent sur la valeur de ce type de soutien dans leurs commentaires, et le décrivent comme étant « inestimable », ayant « un profond impact », et constituant « un exemple fort de philanthropie basée sur la confiance ».
- ▶ Les financeurs peuvent également appuyer le travail de leurs partenaires bénéficiaires au moyen de soutiens non monétaires, ce que l'on appelle généralement le renforcement des capacités. FJS fournit à un nombre typique de partenaires bénéficiaires ce que le CEP classe parmi les « modèles intensifs de soutien non monétaire », et que l'on définit généralement comme le fait de fournir une grande variété de types de soutien.
 - Il est important de noter que les partenaires bénéficiaires qui reçoivent un soutien non monétaire de FJS attribuent à la fondation un score beaucoup plus élevé pour de nombreuses mesures du rapport, y compris sa compréhension des objectifs et stratégies de leur organisation.

- Les partenaires bénéficiaires accordent beaucoup de valeur à l'aide non monétaire de FJS et demandent davantage de soutiens de ce type. C'est même la suggestion qui revient le plus souvent dans leurs commentaires libres. Ils voient une opportunité pour la fondation de faciliter la collaboration entre les partenaires bénéficiaires, et entre FJS et d'autres financeurs, en plus des demandes générales de nouvelles opportunités de renforcement des capacités.



« FJS est un partenaire et un soutien auquel nous accordons toute notre confiance. La souplesse du soutien général que nous apporte la fondation a joué un rôle capital dans le renforcement de notre organisation et de notre travail. »



« Facilitez l'interaction et l'apprentissage entre les partenaires bénéficiaires pour leur permettre de partager les bonnes pratiques et les informations, et de devenir une voix collective plus forte. »

Fortes perceptions de l'impact

Les partenaires bénéficiaires soulignent le fort impact de FJS sur le terrain et lui attribuent un score supérieur à celui d'un financeur classique pour un certain nombre de mesures connexes.

- ▶ Les scores sont plus élevés que ceux des financeurs typiques pour l'impact de FJS sur les domaines des partenaires bénéficiaires, mais aussi pour la compréhension qu'elle en a.
 - En particulier, les partenaires bénéficiaires dont la relation avec FJS date de quatre ans ou plus accordent à la fondation un score beaucoup plus positif pour sa compréhension du domaine dans lequel ils travaillent que ceux qui travaillent avec la fondation depuis moins longtemps.
- ▶ Les partenaires bénéficiaires associent fortement FJS à un financement « à l'ensemble des enjeux et des mouvements de façon à faire avancer les droits des femmes, des filles et des personnes LGBTQI », et 97 % d'entre eux sont tout à fait d'accord avec cette citation.
- ▶ Par ailleurs, les commentaires font ressortir un réel enthousiasme pour le leadership de FJS dans le domaine de la philanthropie et dans son approche « de terrain » concernant les financements.
- ▶ Il est intéressant de noter qu'il existe de nettes variations régionales concernant les mesures liées à la communauté : les partenaires bénéficiaires en Amérique centrale attribuent des scores plus élevés que les scores typiques.



« Ils ont vraiment fait le maximum pour comprendre la réalité de notre travail et appréhender les nécessités permettant de soutenir le changement systémique que nous espérons voir se produire sur le long terme. »



« FJS adopte une approche « basée sur le terrain » innovante dans ses financements. C'est une approche souple fournissant les ressources nécessaires aux organisations qui soutiennent la construction des mouvements féministes, pour les droits des femmes et des personnes LGBTQI... Au sein de la communauté philanthropique et des financeurs, FJS plaide pour une approche basée sur le renforcement des mouvements. »



« Malgré son très jeune âge, FJS est reconnue comme un leader dans la communauté des financeurs pour sa vision, sa souplesse et son engagement. »



« Si [la fondation] n'a pas encore joué de rôle décisif dans la redéfinition du domaine par un leadership public elle le fera à l'avenir, grâce à sa politique de financement. »

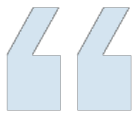
Des interactions et une transparence exceptionnellement positives, et une opportunité de clarifier les objectifs et la stratégie

Les données quantitatives et qualitatives mettent en lumière des relations solides et font ressortir ce que les partenaires bénéficiaires décrivent comme une dynamique unique basée sur la confiance, une excellente compréhension, et le sentiment d'être des partenaires de la fondation.

- ▶ FJS a obtenu un score supérieur à celui des financeurs typiques pour la qualité de ses interactions, y compris sa réactivité, son accessibilité lorsqu'un problème survient, et la perception qu'ont les partenaires bénéficiaires d'être traités de façon équitable.
 - Les partenaires bénéficiaires dont la relation avec FJS date de quatre ans ou plus lui attribuent un score encore plus positif que les autres bénéficiaires pour sa réactivité et son accessibilité lors de l'apparition d'un problème.
- ▶ Les partenaires bénéficiaires attribuent également à FJS des scores plus élevés que ceux attribués aux financeurs typiques pour sa transparence et pour son ouverture aux idées qu'ils lui proposent concernant sa stratégie. Pour cette dernière mesure, leurs évaluations placent FJS dans les 3 % les mieux notés de la base de données du CEP, soit parmi les 10 financeurs les mieux notés.
- ▶ De la même façon, les commentaires des partenaires bénéficiaires font état de relations basées sur la confiance avec FJS. En voici un extrait : « FJS n'a jamais exercé de pression en tant que financeur, et le partenariat a plutôt pris la forme d'un parcours basé sur l'apprentissage mutuel et la solidarité ». Un autre partenaire bénéficiaire affirme se sentir comme « un vrai partenaire de FJS – on sent que la fondation nous fait confiance, nous respecte et nous soutient. »
 - La deuxième suggestion la plus fréquente émanant des partenaires bénéficiaires est liée à cette force de la fondation : ils seraient intéressés par des interactions plus

fréquentes et par un engagement plus profond avec FJS. En particulier, ils suggèrent un contact régulier et des visites sur le terrain plus fréquentes.

- ▶ En ce qui concerne la clarté de la perception avec laquelle FJS communique ses objectifs et sa stratégie les évaluations sont tout à fait dans les normes, mais il s'agit d'un des scores comparatifs les plus bas de FJS. Les commentaires des partenaires bénéficiaires le reconnaissent à un moment où la fondation est en plein changement, et font état des transitions dans le recrutement et des efforts dans la planification stratégique en cours. Tandis que d'aucuns ont souligné que leurs interactions avec FJS avaient été positives durant ces transitions, certains commentaires ont suggéré une forte volonté d'en savoir plus sur la stratégie, les objectifs de la fondation et l'enthousiasme dont il est fait preuve pour faire avancer le travail de FJS.



« Nous apprécions sincèrement les employés de FJS. Ils sont chaleureux, accessibles, clairs, et communiquent efficacement. Ce sont de véritables porte-paroles pour les partenaires bénéficiaires, et ils construisent des relations horizontales et respectueuses. »



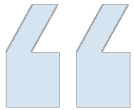
« FJS occupe une position de leader dans le domaine des droits humains des femmes... Avec un nouveau leadership aux manettes et un programme en expansion, la fondation est prête – et c'est d'ailleurs très probable – à jouer un rôle plus important et plus actif sur le terrain qu'auparavant. »

Des processus simplifiés, rapides et pertinents avec une opportunité d'implication accrue des équipes dans le processus de sélection

- ▶ Les partenaires bénéficiaires apprécient la légèreté du processus de sélection de FJS et le qualifient de « simple, souple et réactif ». Les évaluations indiquent qu'il induit peu de pressions et que l'implication des employés de la fondation est limitée. Il est assez rapide, en particulier au vu des montants qui sont attribués, et le délai d'exécution entre la soumission d'une proposition et un engagement clair de financement est court. Cependant, les évaluations mettent aussi l'accent sur le peu d'efficacité du processus dans le renforcement des organisations bénéficiaires.
- ▶ Les partenaires bénéficiaires perçoivent le processus de rapport comme étant direct, adaptable et pertinent. Les scores pour ces mesures sont plus élevés que ceux des financeurs typiques. Concernant la mesure dans laquelle les processus de rapport ont été une bonne occasion pour les partenaires bénéficiaires d'avancer dans leur réflexion et dans leur apprentissage, cependant, le score correspond à ceux des financeurs typiques.
- ▶ Concernant les réponses à une question personnalisée sur les processus administratifs de la fondation, les partenaires bénéficiaires sont le moins d'accord avec la réponse suivante : « Je comprends la façon dont la fondation utilise les propositions et les rapports soumis par notre organisation dans le cadre de ses financements. »
- ▶ Compte tenu de l'envergure des financements et de leurs conditions d'attribution, le « rendement par dollar » de FJS (c'est-à-dire le rapport entre les dollars effectivement attribués et le temps passé par les partenaires bénéficiaires à remplir les conditions

d'obtention des financements) est supérieur à celui de 96 % des financeurs de la base de données du CEP. En d'autres termes, pour chaque heure de processus, les partenaires bénéficiaires de FJS reçoivent 10 000 \$, contre 2 400 \$ pour un financeur typique.

- ▶ Au vu des processus simplifiés, les partenaires bénéficiaires évoquent des contacts moins fréquents avec FJS concernant les processus de sélection et de rapport. Par exemple, une proportion plus faible que les valeurs typiques de partenaires bénéficiaires font état d'un engagement des équipes de la fondation dans le développement des propositions et d'un engagement dans un échange d'idées avec ces équipes sur les méthodes d'évaluation du travail financé. Une proportion typique de partenaires bénéficiaires affirme avoir eu une discussion substantielle sur le rapport qu'ils ont soumis. Il est important de le souligner, car ces contacts sont associés à des perceptions plus positives. Ceux qui s'impliquent de cette façon aux côtés de FJS lui attribuent des scores beaucoup plus élevés sur de nombreuses mesures du rapport.
 - En particulier, l'engagement des équipes de FJS dans le développement des propositions des partenaires bénéficiaires semble apporter une note positive et importante, dans la mesure où ils évaluent plus positivement la fondation pour la plupart des mesures du GPR.



« Le processus est très fluide et cohérent, et fait appel à des informations pertinentes. »

Recommandations du CEP

Sur la base des réponses des partenaires bénéficiaires de FJS, le CEP propose à cette dernière de prendre en compte les recommandations suivantes afin de développer ses points forts et d'appréhender les points pouvant être améliorés :

- ▶ Au vu des nombreuses forces qu'a révélées le GPR, déterminer quels aspects des valeurs et des approches de la fondation contribuent à ces forces et s'assurer que ces pratiques sont intégrées à l'ensemble de l'organisation.
- ▶ Examiner la mesure dans laquelle les différences entre les sous-groupes reflètent des variations intentionnelles dans le contexte et la stratégie mise en place, et déterminer si davantage de ressources internes peuvent être intégrées de façon plus large au travail global de la fondation.
- ▶ Chercher à communiquer plus clairement avec les partenaires bénéficiaires au sujet des objectifs et stratégies de FJS, en particulier en ces temps de transition.
- ▶ Examiner dans quelle mesure la fondation pourrait fournir à ses partenaires bénéficiaires une assistance non monétaire encore plus importante, puisqu'elle est très appréciée et fortement demandée, et examiner les opportunités de s'engager plus profondément avec eux.
- ▶ Au vu de sa valeur et de son association à des perceptions plus positives, examiner les opportunités de développement d'un engagement plus ciblé des équipes dans les processus de FJS, en particulier au cours de la phase de développement des propositions, et communiquer avec les partenaires bénéficiaires au sujet des rapports. Par ailleurs, l'examen des processus de rapport et d'évaluation pourrait révéler des moyens d'améliorer les processus de sélection.

Contact (en anglais uniquement)

Naomi Orensten

Directrice

naomio@cep.org

Emma Poole

Analyste

emmap@cep.org

